

# La gestió del compromís: construir la identitat i els valors a les organitzacions a partir de les relacions públiques

Enric Ordeix i Rigo

Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna

Universitat Ramon Llull

EnricOR@blanquerna.url.edu

## Resum

L'article se centra en la relació dels conceptes «identitat» i «valors», com a elements definitoris de la personalitat de les organitzacions, decisius per a la millora del coneixement i la credibilitat de les entitats. És, alhora, una reflexió sobre la contribució de les relacions públiques en aquests conceptes, especialment pel que fa a la construcció i el manteniment de la cultura organitzativa davant d'un mercat globalitzat.

**Paraules clau:** relacions públiques, cultura organitzativa, valors corporatius, identitat, compromís corporatiu, sistema organitzatiu, relacions internes, rols, credibilitat, responsabilitat social i mercat global.

**Abstract.** *The Management of Commitment: Building up the Internal Organisational Identity and Values Through Public Relations*

The article «Managing commitment: building up internal organizational identity and values through public relations» focuses on the existing relationship between identity and values, the two main elements of organizational behavior. The author shows the importance of this relationship and offers advice on how to gain credibility and increase employee knowledge of the company. At the same time, his approach to managing commitment invites the reader to look in more depth at Internal Public Relations principles, through the analysis of Corporate Culture in a growing global market.

**Key words:** public relations, corporate culture, corporate values, identity, corporate commitment, organizational system, internal relations, roles, credibility, corporate social responsibility and global market.

## Sumari

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 1. Introducció     | 3. Conclusions  |
| 2. Desenvolupament | 4. Bibliografia |

## 1. Introducció

Ja fa un temps que els col·legues debatem conceptes que determinen els processos de relacions públiques. L'objecte recurrent de molts dels estudis tenen com a significat bàsic la descripció d'aquests processos i dels seus efectes, ja que sovint pensem que explicant l'estructuració de l'activitat descrivim la nostra disciplina i oblidem, així, l'estudi de l'entitat, com estadi previ a les accions i campanyes. Tant en l'àmbit professional com en l'acadèmic fem molt d'incís en l'explicació de les tècniques i les especialitats, però deixem de banda l'estudi de l'organització i de les seves característiques<sup>1</sup>.

Així doncs, es fa imprescindible aportar un nou enfocament en l'anàlisi lligat a la identitat i la personalitat de les entitats, i a la seva adaptació a les característiques socials de l'entorn. En relacions públiques, tot i que convé dominar les tècniques de suport a fi que el missatge de l'entitat sigui més ben entès, no ens podem permetre deixar de banda les característiques de l'organització ja que tindríem el risc de transmetre un missatge incoherent amb la manera de ser i de fer de la mateixa entitat.

Les relacions públiques contribueixen a aprofundir tant en la forma com en els valors, ja que aquests milloren la credibilitat de la institució. Tanmateix, i malgrat el paper cabdal que juga la gestió dels valors i dels compromisos que se'n deriven, els estudis i la metodologia en aquest àmbit són pobres. Esperem contribuir a enriquir-los mínimament.

### 1.1. Temàtica de debat

Volem incidir en una temàtica associada a les noves formes de generar complexitat interna a les empreses i entitats davant d'una revolució causada per l'aplicació de nous sistemes organitzatius que efecten la gestió dels recursos humans i del màrqueting, pensem, en part, conseqüència de la democratització de la informació a què ens exposen les noves tecnologies. En aquest marc, les entitats, i en especial les empreses, s'han preocupat progressivament a definir i construir la personalitat de l'entitat i els seus espais d'interès i de compromís social. Entenem que el primer pas d'un procés prolongat de relacions públiques rau principalment en la identificació col·lectiva en els diferents entorns en què es relaciona l'entitat<sup>2</sup>. En aquest sentit, la gestió de la cultura organitzativa es fa essencial per treballar els elements que construïran el missatge adreçat als *públics*<sup>3</sup>. *La identificació amb els valors i el missatge de l'organització potencia el grau de participació dins les entitats i construeix un espai d'entesa, columna vertebral de l'activitat de relacions públiques*. Tanmateix, l'espai d'entesa entre persones no existeix si no hi ha compromisos per ambdues bandes.

1. *Settling Corporate Standards Across Cultural Barriers*. Second Global Communication Symposium, June 27-29, 2005. Udine University (Gorizia-Italy).
2. WILCOX, D. L.; CAMERON, G. T.; XIFRA, J. (2006). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Addison Wesley. 8ª ed. (trad. cast.).
3. Mantenim l'anglicisme *públics* com a sinònim de col·lectius d'interès.

I, altre cop, els compromisos s'expressen a través de valors<sup>4</sup> i generen expectatives que cal satisfer per guanyar credibilitat. Tot plegat un cercle que es retro-alimenta.

Davant d'aquest tema ens hem de plantejar dues temàtiques subsidiàries. La primera és *establir els principis fonamentals que regeixen els processos de participació interna de les organitzacions*<sup>5</sup>, i determinar les funcions bàsiques i els rols professionals que se'n deriven. I la segona és *obrir un debat sobre les relacions internes en un nou mercat globalitzat* i marcar el paper que han de jugar les relacions públiques en aquest àmbit<sup>6</sup>.

En definitiva, amb aquests àmbits de discussió ens preguntem quin *paper ha d'assumir la professió per mantenir la cultura corporativa/organitzativa cohesionada i latent* davant dels nous reptes i les tendències emergents en entorns socials dinàmics molt més exigents i en mercats amb noves sensibilitats.

## 2. Desenvolupament

No podem oblidar que tant la internacionalització com les noves tecnologies, entre altres factors, han provocat un seguit de canvis socials que han afectat la gestió de les organitzacions i que, alhora, han generat nous plantejaments en l'àmbit de la comunicació i les relacions públiques. En l'ampliació del tema de debat hem considerat tres aspectes fonamentals: la construcció de la identitat i els valors com a columna vertebral de la cultura organitzativa; els efectes interns de la responsabilitat social a l'hora de construir els valors de referència amb i entre els empleats, i, per últim, els processos i mètodes de relacions internes com a forma d'expressar el compromís i aconseguir el consens dins i entre els diferents sectors del públic que conformen l'entitat.

### a) Canvis en l'entorn social i en la gestió de les organitzacions

Partim de la consideració que els canvis en els sistemes organitzatius<sup>7</sup> afavoreixen la cohesió de la cultura de les entitats i que la bona cohesió d'aquesta cultura depèn d'un bon procés de comunicació interna. Això ve donat, en gran part, per l'entorn, la història, el sector, els líders i, òbviament, les persones que componen els equips.

*En el context internacional* veiem que, en aquests darrers anys, les empreses europees més importants han passat de tenir departaments generals de comunicació i relacions públiques a crear departaments específics que mar-

4. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

5. GRUNIG, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.

6. 7th European Research PR Association (EUPRERA) International Congress. *New Challenges for Public Relations*. November, 10-13, 2005. Lisbon (Portugal). VAN RULER, B.; VERCIC, D. (editors) *Public Relations and Communication Management in Europe*. Berlín: Mouton De Gruyter, 2004.

7. MINTZBERG, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía.

quen diversitat d'aplicacions i funcions dins l'àmbit de la comunicació i de les relacions públiques, entre les que apareixen àrees específiques dedicades exclusivament a l'anàlisi i a la gestió de la cultura organitzativa<sup>8</sup>. La necessitat de crear una cultura corporativa sòlida davant un mercat canviant i globalitzat ha fet que es desenvolupin activitats destinades a la construcció social de la marca, a la definició de valors i a la millora de la participació i la comunicació interna, entre altres qüestions.

I per últim, no podem entendre la gestió de les organitzacions actuals si no considerem l'evolució de les *noves tècniques* que afavoreixen la interacció. Aquestes noves eines ajuden a l'alineació dels objectius individuals amb els objectius col·lectius de l'entitat. La comprensió, el diàleg i la participació són conceptes ja integrats en la gestió de les polítiques de recursos humans actuals. Així doncs, la transparència informativa s'estableix com a canvi necessari bàsic per a totes les organitzacions en un món cada cop més interconnectat i globalitzat<sup>9</sup>.

Aquests canvis socials i econòmics, però, no han afavorit el desenvolupament de les relacions públiques com a àrea professional. Els elements que han frenat la seva evolució podrien ser els següents: la comunicació s'ha vist sovint com una feina afegida i amb poca rendibilitat a curt termini i no com una prioritat d'adaptació a l'entorn i una manera d'assegurar el futur de l'organització; la comunicació interna, i en la seva extensió les relacions internes, sovint assumeixen tasques que es consideren pròpies però que corresponen a activitats en què cal implicar la resta dels departaments o àrees funcionals, i, per últim, la gestió dels compromisos va estretament lligada a la satisfacció d'expectatives, i establir-ne genera reticències per por al fracàs.

La construcció de la cultura organitzativa es pot entendre com a element bàsic per preservar la bona receptivitat social de les organitzacions, amb els efectes sobre el mercat que això suposa, en el cas de l'empresa.

### *b) La construcció de la cultura organitzativa: la identitat i els valors*

El lligam de la identitat i els valors amb la personalitat de les organitzacions s'entén a partir de la definició del concepte cultura. Inspirats en diversos autors, entenem la cultura organitzativa com el conjunt de valors compartits pels membres d'una organització, manifestats en comportaments i expressions culturals pròpies —símbols, cerimònies, rituals, llenguatge, estil de comunicació, etc.— que orienten l'actitud dels seus membres i determinen la manera de relacionar-se de l'entitat tant a l'interior com a l'exterior i que, alhora, influeix lògi-

8. ORDEIX I RIGO, E. *Reflexión sobre las Conclusiones del I Internacional Symposium in Global Corporate Communication celebrado en la Facultad de Comunicación Blanquerna - Universitat Ramon Llull, Barcelona, 28-30 de julio de 2004*. Publicado en las actas del I Congreso Internacional de Investigadores de Relaciones Públicas, 16-17 de noviembre de 2004 en la Universidad de Sevilla.

9. ORDEIX, E.; XIFRA, J. Companies paradoxes when settling corporate culture basis in a global and multicultural european market. San Diego: Internacional Association of Business Disciplines 2006.

cament en les motivacions i en el grau d'implicació i el compromís que els treballadors tenen amb l'empresa<sup>10</sup>.

A partir de les paraules d'Edgar Schein, entenem la cultura organitzativa<sup>11</sup> com el conjunt de concepcions<sup>12</sup> compartides pels membres d'una organització, manifestades en comportaments i artefactes culturals propis de l'organització (llenguatge, estil, rituals, etc.) i que orienten el conjunt dels membres de l'organització per actuar i jutjar de forma coherent i estable la seva conducta i la de les altres.

Segons el professor John Kotter<sup>13</sup>, la cultura és el conjunt de valors, comportaments col·lectius, estils de pensar i actuar per part de la majoria dels membres d'una organització, i és transmissible a futurs integrants. És allò no escrit que determina els elements que configuren el sentiment de pertinença a un col·lectiu.

En definitiva, podem sintetitzar dient que la cultura organitzativa és la suma de valors, de significats, de creences, de concepcions i d'expectatives compartides que organitzen i integren un grup de persones que treballen juntes. Hem de considerar que els valors, presumpcions, actituds, comportaments, creences i sentiments són elements implícits de l'organització només observables a partir dels símbols, els ritus, els mites, el llenguatge, l'estil comunicatiu i la dinàmica organitzativa en si, entre altres factors.

Si entenem els valors corporatius com l'actitud que pregonja l'empresa i en els que sustenten els seus principis de convivència, les empreses que volen generar una activitat social forta i establir una cohesió interna considerable acostumen a tenir molt ben definits els valors i les complicitats socials. De fet, ja no s'entén una empresa compromesa socialment sense un bon desenvolupament dels seus valors de referència.

Així doncs, com hem apuntat, la identitat diferenciadora de l'empresa davant la competència es genera en el moment que es mostra coherència amb les actituds expressades<sup>14</sup>. L'empresa potencia l'actitud quan pren un compromís davant d'aspectes que interessen i conformen l'activitat social de la ciutat o del país en què es desenvolupa. Molts cops aquesta identitat i valors s'expressen a través d'activitats públiques, o bé a través de declaracions de principis corporatius, com ara codis deontològics<sup>15</sup> o plans i informes de sostenibilitat i responsabilitat social.

10. ORDEIX, E.; SERRA, A. (2002). «La comunicación responsable». *Perspectiva, Revista de la Consultora*. Madrid: Mercer Human Resource Consulting.

11. Molts autors utilitzen indistintament cultura organitzativa i cultura corporativa. Amb tot, el concepte cultura organitzativa fa referència a tot tipus d'organitzacions més enllà de les de caràcter empresarial, com seria el cas del concepte cultura corporativa.

12. Adaptació del terme anglès *presumption*.

13. KOTTER, J. (1985). *Power and Influence: Beyond formal Authority*. New York: Free Press.

14. GRUNIG, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.

15. BOTEY, J.; ORDEIX, E. *Las relaciones internas: de la cultura organizacional a la construcción interna de la marcas*. III Congrés Internacional de Comunicació i Realitat FCCB-URL: Trípodos [Extra 2005].

*c) La responsabilitat social: l'expressió del compromís*

El compromís de les empreses es vincula al nivell de responsabilitat. El primer nivell de compromís va lligat a la gestió bàsica de l'empresa, mentre que el segon va lligat a la ciutadania.

Dit des de l'òptica de James Grunig<sup>16</sup>, la responsabilitat pública s'entén com el compromís que es deriva de la gestió bàsica de l'organització; la responsabilitat social, en canvi, emmarca allò que es deriva de la capacitat que té l'entitat de desenvolupar rols i, per tant, influenciar la societat que l'envolta. Si bé, en un primer nivell, l'entitat ha de seguir les normes establertes i acomplir els compromisos laborals i econòmics que es deriven de la pròpia gestió, en un segon nivell, la responsabilitat es desenvolupa per influenciar un entorn social més ampli i incidir en temàtiques d'interès general que transcendeixen la pròpia raó social de l'organització<sup>17</sup>.

*Els compromisos amb els empleats. Al llindar entre la responsabilitat pública i la responsabilitat social*

No entenem que una entitat estableixi compromisos socials, sense abans haver correspost amb la seva actitud als compromisos interns amb els seus empleats. Fóra inversemblant pensar que l'actitud s'expressa de manera diferent fora que dins d'una empresa. És més, fóra contraproduent pensar que una entitat utilitza un llenguatge o actua i reacciona diferent davant del seu principal nucli d'opinió (els empleats), els que generen els missatges cap a l'exterior i que, alhora, gaudeixen de gran credibilitat.

El paper de les relacions internes és fonamental per donar fe de la responsabilitat pública de les organitzacions i com a pas cap a una responsabilitat social sòlida i coherent. En aquest sentit, si no alineem els interessos individuals i els col·lectius, els que afecten l'entorn més pròxim i el més ampli, difícilment podrem agrupar inquietuds i satisfer expectatives com a organització<sup>18</sup>. És evident que les relacions internes apareixen com una arma per combatre la discrepància i potenciar el consens entre col·lectius d'una mateixa organització<sup>19</sup>.

16. DOZIER, D.; GRUNIG, L.; GRUNIG, J. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.

17. Grunig ens indica un seguit d'elements que podem considerar bàsics perquè una empresa travessi el llindar de la responsabilitat pública i es compromet socialment: els efectes econòmics de l'activitat social en el col·lectiu destinatari; la qualitat de l'activitat en termes de gestió i la capacitat de l'acompliment de les expectatives generades; els efectes socials de les accions i la correlació i coherència d'aquesta activitat amb les actituds que vol potenciar l'empresa; i l'esforç econòmic que suposa per part de l'inversor social. Percentatge del balanç social davant del balanç comptable vinculat estrictament al negoci de l'empresa.

18. Diversos autors, Coord. ORDEIX, E. (2005). *Las funciones del lenguaje en las memorias de responsabilidad social corporativa*. Presentat en el marc del II Congreso Internacional de Investigadores de Relaciones Públicas. Universidad de Sevilla.

19. *International Asociation Business Communicators General Conference*. Washington, June of 1999.

c) *Les relacions internes*<sup>20</sup> o la cerca del consens cultural

La gestió professional de les relacions internes és una àrea d'indubtable valor per a les organitzacions que vulguin cohesionar la seva cultura organitzativa per desenvolupar millor els seus atributs o diferències. La seva importància creixent dins l'organització es deu majoritàriament a la capacitat d'adaptació dels missatges a la seva realitat cultural, als seus valors i a les seves persones. És per això que els processos de comunicació cap als empleats requereixen dosis importants de coneixements dels principis, les característiques, la composició i els processos de creació d'una cultura organitzativa sòlida<sup>21</sup>, molts cops sustentada en els pilars de la responsabilitat social.

Grunig, en el seu llibre *Managing Public Relations*<sup>22</sup>, indica la correlació que hi ha entre la comunicació i la cultura organitzativa: la comunicació bidireccional és pròpia de la cultura participativa, mentre que la unidireccional ho és de companyies amb cultura autoritària. En aquest sentit, Grunig afirma que la comunicació aporta considerables beneficis, ja que les cultures participatives gaudeixen d'un major retorn en imatge social que les autoritàries i amb la responsabilitat social com a forma d'expressar-la.

Els nous models de participació que permeten les noves tecnologies de la informació obliguen a una major transparència i compromís davant del sentir col·lectiu, potencien una millor simbiosi entre organitzacions i entorn, i estableixen un efecte de *vasos comunicants* per propiciar el consens. Els espais de protecció de les companyies apareix en la intervenció i aportació a àmbits d'interès que regeneren xarxes de comunicació actives per part dels col·lectius implicats en «la causa», d'interès general o no. Quan això succeeix, el públic receptor és alhora emissor i s'estableix una millor bidireccionalitat informativa. De fet, sabem que els processos de relacions internes amb èxit són els que permeten una simetria comunicativa, perquè procuren per àmbits d'interès comú. Moltes definicions de relacions públiques ja integren aquests conceptes en el seu redactat.

En aquest sentit, i prèviament a les conclusions, podríem fer una llista de noves necessitats de relació i comunicació interna de les entitats en el nou context organitzatiu plantejat:

20. *Relacions internes Vs. comunicació interna*. Si bé entenem la comunicació interna com la informació que es transmet i es manté entre les diferents àrees, departaments o persones que componen una empresa o organització, les relacions internes gaudeixen d'un significat més ampli, ja que engloba les interrelacions que no tenen com a base cap acte informatiu. Aquests dos termes s'han utilitzat sovint com a sinònims, ambdós treballen com a base els fluxos interns de comunicació que s'estableixen dins una organització entre les persones de l'entitat i, alhora, els processos, canals i eines de comunicació, utilitzats amb el propòsit de generar un clima de confiança entre els membres integrants d'una organització.
21. KOTTER, P. (1985). *Power and Influence. Beyond formal Authority*. New York (USA): Free Press.
22. GRUNIG, J.; HUNT, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York (USA): Holt, Rinehart and Winston.

- Per donar coherència i confiança a les accions i, en general, als processos de canvi i, alhora, corregir arbitrarietats. Per tant, per potenciar l'estalvi econòmic i de temps en l'anàlisi i l'aplicació de l'estratègia.
- Per crear una cultura corporativa sòlida: establir un estil propi i alinear els objectius individuals amb els col·lectius.
- I, en especial, per conscienciar tots els empleats de la importància i la necessitat de governar els processos comunicatius, a fi que afegeixin valor a l'organització i a la seva marca, i mostrar-ne l'efectivitat i l'aportació vàlida a la consecució d'objectius de «negoci» o servei.

Això ens fa pensar en el paper estratègic que juga la comunicació interna en la gestió dels compromisos que expliquen la personalitat de l'entitat davant els seus diferents àmbits d'interès. En la intervenció en temàtiques d'interès general per a l'entorn social sovint es determina un tipus de comunicació, inspirada en dinàmiques de relació personal, al marge dels mitjans de comunicació. Un perill per a l'organització és quedar fora del debat, si no estableix dinàmiques de participació, i es limita a ser un mer espectador. El que era el principal emissor es veu relegat a acceptar el seu paper de canal. O, dit d'una altra manera, l'antic receptor passiu del missatge passa a ser actiu i dominant dins el procés comunicatiu.

El compromís de les entitats en temàtiques d'interès dels *públics* interns permet que aquest domini del procés comunicatiu no es desplaci cap a l'antic receptor sinó que es mantingui en l'entitat com a referent temàtic i conceptual. I, malgrat que volem tendir al *two way symmetric*, quart model de James Grunig<sup>23</sup>, ens trobem que moltes organitzacions batallen per mantenir-se dins el model del *two way asymmetric*, perquè d'aquesta manera, erròniament, als directius els sembla que dominen millor la situació i l'activitat comunicativa<sup>24</sup>.

Així doncs, l'aportació de la comunicació com a manera d'expressar els espais de compromís és cabdal. Els valors expressats han de coincidir amb els actuats, deia Schein; d'aquesta manera la percepció és de coherència<sup>25</sup>. Sabem que les principals crisis provenen d'una incoherència entre allò que s'expressa i allò que s'actua, i de com això genera incoherències i expectatives insatisfetes. La comunicació serveix per generar l'actitud propensa a un valor que conceptualitza i determina la identitat de l'organització.

El consens i la cohesió cultural s'aconsegueix quan la comunicació interna i, per extensió, les relacions internes aconsegueixen contribuir a l'equilibri i la simbiosi d'interessos entre els seus membres.

23. Quatre models de James Grunig dins *Managing Public Relations* (1984). Explicats en XIFRA, J. *Planificació estratègica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós, 2005.

24. GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E.; DOZIER, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Mahwah: Lawrence Erlbaum.

25. Harvard Business Review on Managing People, USA: HBS Press, 1999.



### 3. Conclusions

Long-Hazelton<sup>26</sup>, en la seva aportació de «model de procés de relacions públiques»<sup>27</sup>, ja feia especial incidència en la funció cognitiva de les relacions públiques per tal d'aconseguir determinats comportaments. Aquesta funció argumentadora, que estableix actituds en una col·lectivitat, és el que ara incorporem dins el concepte de construcció de la cultura organitzativa.

#### 3.1. *El compromís és credibilitat*

No podem concebre una cultura organitzativa sòlida sense espais de compromís sòlids i coherents. Sovint el compromís dóna seguretat a les persones amb qui l'entitat està en contacte. I, de fet, els àmbits que millor generen complicitats i confiança són en gran part els que estan concebuts des de la psicologia com a espais de confort. Els espais de confort generen seguretat i, alhora, determinen compromís per part del que fins ara era concebut com el receptor. Com hem dit, ara ja és quelcom més que un receptor, atès que el procés comunicatiu el busca per elaborar el missatge i els conceptes bàsics que argumenten i justifiquen l'organització davant la competència.

Pensem que és remarcable expressar que diversos fòrums d'empresaris<sup>28</sup> considerin que no hi hagi progrés sense compromís<sup>29</sup>, i que l'element principal de progrés sigui en la capacitat de l'empresa de desenvolupar el marc de la responsabilitat social. Per tant, podem dir que el progrés real s'estableix sempre que l'empresa és respectuosa amb el seu entorn social bàsic i sempre que equilibri la seva activitat amb una certa dosi de compromís social, començant pels propis empleats.

#### 3.2. *Argumentar per convèncer*

Si considerem que la funció divulgadora i formadora de les relacions públiques tenen molt a veure amb la capacitat de generar complicitats entre els públics integrants d'una entitat a través de la comunicació racional, pot fer-nos pensar que l'afectivitat hi juga un paper menor. Al contrari del que passa en altres disciplines afins en el terreny de la comunicació, com el màrqueting o la publicitat<sup>30</sup>, en què el terreny afectiu pren força i es debilita la complicitat aconseguida a través de l'argumentació. Les relacions públiques internes

26. Recollit en NOGUERO, A. *La función social de las relaciones públicas*. Barcelona: PPU-UB, 2000.

27. LONG, L. W.; HAZELTON Jr., V. (1987). «Public relations: A theoretical and practical response.» *Public Relations Review*, 13, (2), 3-13.

28. XVI *Congrés en Entorns de Progrés*. Valor-líder: Barcelona, octubre de 2004.

29. CORTINA, A. (1996). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.

30. SORRIBAS, C.; ORDEIX, E. *Anàlisi dels canvis en els processos creatius dels plantejaments publicitaris de les empreses líders en la gestió de la RSC a l'Estat. Comparació 2000-2005. III Simposium de Professors Universitaris de Creativitat Publicitària*. Trípodos [Extra 2006].

treballen l'argumentació per convèncer, ja sigui directament, o bé a través dels líders d'opinió de cada àrea funcional o departament. I, si bé l'afecte juga un paper important en l'àmbit de les relacions humanes, hi ha *públics*, com l'intern, amb qui convé fer servir un estil descriptiu i argumentatiu, i no un que apel·li als sentiments.

### 3.3. *Tres tendències bàsiques*

En aquest sentit, podríem dir que les tendències en l'àmbit de les relacions internes són tres, dins un nou mercat i una societat canviant:

- La bidireccionalitat simètrica s'està imposant, tot i sabent que les relacions entre persones amb diferents nivells<sup>31</sup> de poder mai pot establir-se amb les mateixes condicions i capacitats per part dels implicats.
- Les tesis de la gestió del coneixement esdevenen la base metodològica a partir de la qual seccionar la informació per adaptar-la millor al receptor, segons quin sigui el seu departament o àrea de treball, plantejant noves aplicacions informàtiques internes en línia<sup>32</sup>.
- No hi ha comunicació sense compromís<sup>33</sup>. O som davant d'un tema d'interès mutu per a les dues parts o no hi ha comunicació real i sometem davant d'una comunicació molt tecnificada i poc estratègica, amb un índex d'efectivitat baix. La responsabilitat social empresarial té l'impuls que té, en part, per aquesta tendència a establir espais de compromís associats a l'interès general. Això, òbviament, té els seus efectes interns en les organitzacions, tant pel que fa a l'acompliment d'expectatives com a la coresponsabilitat en la gestió de continguts que apareix en el procés de comunicació.

### 3.4. *Nous rols professionals*

I, ahora, els nous rols professionals del/de la responsable de relacions internes en aquest nou marc organitzatiu són<sup>34</sup>: mediar conflictes; actuar com a prescriptor/a en allò referent a la informació del sector i de l'entitat; indagar els aspectes que potencialment poden convertir-se en una oportunitat o en un

31. HEATH, R. A. (2000). *Rhetorical Perspectiva on the Values of Public Relations: Crossroad and Pathways Toward Concurrente*. Mahwah, New Jersey: Journal of Public Relations Research (LEA).

32. SHAH, D. V.; CHO, J.; EVELAND, W. P.; KWAK, N. *Information and Expression in a Digital Age. Modeling Internet Effects on Civic Participation*. *Communication Research*, Vol. 32, núm. 5, October 2005, 531-565.

33. NEGUS, K.; PICKERING, M. (2004). *Creativity and Communication and Cultural Value*. Londres: Sage.

34. VEGEU GRUNIG, J. (2002). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1992. i MOSS, Danny; DESANTO, Barbara. «Public Relations Cases, International Perspective» Londres i Nova York: Routledge.

conflicte; desenvolupar l'esperit crític; informar-se per conèixer les tendències que poden influenciar la dinàmica laboral de l'organització; i, per últim, supervisar i guiar les polítiques estratègiques de comunicació perquè siguin coherents amb les expectatives socials dels empleats.

En definitiva, les relacions públiques, en el seu vessant de les relacions internes, han de cuidar-se de la construcció d'una cultura corporativa sòlida, fet que suposa un constant seguiment i, sovint, una reconfiguració de la gestió comunicativa d'acord amb els valors de l'entitat. La inversió de les entitats en relacions internes pren sentit perquè comporta un increment en els retorns i el prestigi organitzatiu, i reverteix a mitjà i a llarg termini en beneficis, segons quins sigui el grau de compromís i l'expectativa generada.

#### 4. Bibliografia

- BOTEY, J.; ORDEIX, E. (2005). *Las relaciones internas: de la cultura organizacional a la construcción interna de la marcas*. III Congrés Internacional de Comunicació i Realitat FCCB-URL: Trípodos [Extra 2005].
- CORTINA, A. (1996). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- DOZIER, D.; GRUNIG, L., y GRUNIG, J. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.
- European Research PR Association (EUPRERA) International Congress (2004). *New Challenges for Public Relations*. November, p. 10-13, 2005. Lisbon (Portugal). VAN RULER, B.; VERCIC, D. (ed.). *Public Relations and Communication Management in Europe*. Berlín: Mouton De Gruyter.
- GRUNIG, J.; HUNT, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- GRUNIG, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.
- (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.
- GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E.; DOZIER, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Harvard Business Review on Managing People. USA: HBS Press, 1999.
- HEATH, R. A. (2000). *Rhetorical Perspectiva on the Values of Public Relations: Crossroad and Pathways Toward Concurrente*. Mahwah, New Jersey: Journal of Public Relations Research (LEA).
- International Asociation Business Communicators General Conference*. Washington, June of 1999.
- KOTTER, J. (1985). *Power and Influence: Beyond formal Authority*. New York: Free Press.
- LONG, L. W.; HAZELTON, V. (1987). «Public relations: A theoretical and practical response». *Public Relations Review*, 13, (2), p. 3-13.
- MINTZBERG, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía.
- MOSS, Danny; DESANTO, Barbara (2002). *Public Relations Cases, International Perspective*. Londres i Nova York: Routledge.
- NEGUS, K.; PICKERING, M. (2004). *Creativity and Communication and Cultural Value*. Londres: SAGE.

- NOGUERO, A. (2000). *La función social de las relaciones públicas*. Barcelona: PPU-UB.
- ORDEIX, E. (2004). «Reflexión sobre las conclusiones del I Internacional Symposium in Global Corporate Communication celebrado en la Facultat de Comunicació Blanquerna - Universitat Ramon Llull». Barcelona, 28-30 de julio de 2004. Publicado en las actas del I Congreso Internacional de Investigadores de Relaciones Públicas, 16-17 de noviembre de 2004 en la Universidad de Sevilla.
- ORDEIX, E. (2005). *Las funciones del lenguaje en las memorias de responsabilidad social corporativa*. Presentat en el marc del II Congreso Internacional de Investigadores de Relaciones Públicas. Universidad de Sevilla.
- ORDEIX, E.; SERRA, A. (2002). «La comunicación responsable». *Perspectiva, Revista de la Consultora*. Madrid: Mercer Human Resource Consulting.
- ORDEIX, E.; XIFRA, J. (2006). *Companies paradoxes when settling corporate culture basis in a global and multicultural european market*. San Diego: Internacional Association of Business Disciplines.
- SCHEIN, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Settling Corporate Standards Across Cultural Barriers*. Second Global Communication Symposium, June 27-29, 2005. Gorizia: Udine University.
- SHAH, D. V.; CHO, J.; EVELAND, W. P.; KWAK, N. (2005). «Information and Expression in a Digital Age. Modeling Internet Effects on Civic Participation». *Communication Research*, Vol. 32, núm. 5, October 2005, p. 531-565.
- SORRIBAS, C.; ORDEIX, E. (2006). *Anàlisi dels canvis en els processos creatius dels plantejaments publicitaris de les empreses líders en la gestió de la RSC a l'Estat. Comparació 2000-2005. III Simposium de Professors Universitaris de Creativitat Publicitària*. Trípodos [Extra 2006].
- WILCOX, D. L.; CAMERON, G. T.; XIFRA, J. (2006). 8ª ed. *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Addison Wesley.
- XIFRA, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.
- XVI Congrés en Entorns de Progrés. Valor-líder: Barcelona, octubre de 2004.

---

**Enric Ordeix i Rigo**, professor de Relacions Públiques a la Facultat de Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull i professor col·laborador de l'Escola Superior de Relacions Públiques de la Universitat de Barcelona. Membre de la junta de l'Associació de Investigadores en Relaciones Públicas i representant estatal de la International Academy of Business Disciplines. En l'àmbit professional, ha estat director de comunicació de Manpower Inc. Espanya i cap de la secció de comunicació de l'empresa Mercer Human Resource Consulting.

---